

Risicoparagraaf 2024

Vereniging Nederlands Olympisch Comité * Nederlandse Sport Federatie (NOC*NSF)

Papendallaan 60
6816 VD Arnhem
026 - 483 44 00
info@nocnsf.nl

www.nocnsf.nl
KvK 09059703
RSIN 0068.61.763



Risicoparagraaf

Inleiding

NOC*NSF staat midden in de samenleving met een veelheid aan stakeholders, grote ambities en substantiële financiële betekenis. De organisatie onderkent verschillende risico's bij het realiseren van haar strategische doelstellingen en hanteert een risicomijdende aanpak. De geïdentificeerde risico's vallen binnen vier hoofdcategorieën: strategisch, operationeel, financieel en reputatie & compliance.

Belangrijke aandachtspunten in 2025 zijn de impact van kabinetsbezuinigingen en de mogelijke verhoging van de kansspelbelasting, die de financiering van de sportsector onder druk zetten. Daarnaast vormen de organisatie en exploitatie van het TeamNL Huis een potentieel risico met oog op de verbinding van partners en sponsors aan het merk TeamNL. Digitalisering en cybersecurity zijn kritieke thema's, met een toenemend aantal cyberdreigingen en de adoptie van generatieve AI. De geplande governance-transitie naar een Raad van Toezicht-model heeft eveneens impact op de bestuurlijke structuur en verantwoording.

Bredere thema's spelen ook een rol in het risicomanagement van NOC*NSF. Duurzaamheid en milieu-impact worden steeds belangrijker bij de organisatie van sportevenementen en infrastructuur. Diversiteit en inclusie blijven speerpunten om sport toegankelijk te maken voor alle bevolkingsgroepen. Talentontwikkeling en samenwerking met onderwijsinstellingen zijn essentieel voor het creëren van een stabiele sportcarrière. Integriteit en ethiek in de sport vereisen blijvende aandacht voor grensoverschrijdend gedrag, doping en matchfixing.

Op internationaal niveau blijft NOC*NSF betrokken bij sportdiplomatie en samenwerking met wereldwijde sportorganisaties. Daarnaast wordt ingezet op innovatie, zoals data-analyse en sporttechnologie, om prestaties en beleidsvoering te versterken.

Om risico's te beheersen, zet NOC*NSF sterk in op portfoliomanagement, compliance, het aanhouden van afdoende financiële reserves en structurele stakeholderrelaties. De organisatie blijft wendbaar en proactief om zowel verwachte als onverwachte risico's adequaat te managen.

Risicoparagraaf

De Sportagenda en de bijbehorende doelstellingen zijn leidend voor NOC*NSF. Voor de realisatie van deze strategische doelstellingen onderkennen we een aantal risico's, een aantal zullen we mitigeren en voor aantal zullen we in bepaalde mate risico's moeten accepteren.

De directie heeft bepaald in welke mate onzekere gebeurtenissen, als die zich voordoen, van invloed kunnen zijn op het behalen van de organisatiedoelstellingen. NOC*NSF is een organisatie die midden in de samenleving staat, met grote ambities en een substantiële financiële omvang met de daarbij behorende risico's op verschillende niveaus. De organisatie is risico-avers.

De risico-inventarisatie wordt, op basis van de geïdentificeerde risico's, in de volgende vier risicogebieden gecategoriseerd:

- Strategisch
- Operationeel
- Financieel
- Reputatie & compliance

Binnen NOC*NSF richt het risicomanagement zich op het identificeren en beperken van risico's die grote negatieve gevolgen kunnen hebben voor het behalen van strategische doelstellingen.

NOC*NSF is zich ervan bewust dat niet alle risico's zijn te voorzien, dat we daar als organisatie mee om moeten gaan en dat we voldoende wendbaar moeten zijn wanneer zo'n risico zich voordoet. NOC*NSF heeft een cultuur waarin eigen verantwoordelijkheid en professionele autonomie centraal

staan. De overtuiging is dat dit eigenaarschap voor een optimaal risicobeheer zorgt. Hierbij spelen directie en management een belangrijke rol; zij waarborgen een cultuur waarin op een verantwoorde manier met risico's wordt omgegaan.

Binnen NOC*NSF worden regelmatig nieuwe projecten en activiteiten opgestart, waarbij risico's zich in allerlei soorten voor kunnen doen. Om hier grip op te houden, werkt NOC*NSF met een portfoliomanagementproces, waarin verschillende expertises vertegenwoordigd waren op het gebied van legal, ICT, informatiebeveiliging, privacywetgeving, AI-wetgeving, bedrijfsarchitectuur en financiën. In 2024 versterkten we het portfolio proces (onder andere door de aanstelling van een Project Management Officer (PMO)), waardoor we beter in staat waren om IT-projecten uit te voeren en daarmee een aantal risico's te ondervangen. De eindverantwoordelijkheid van het risicomanagement ligt bij het bestuur en de directie.

2024 en verder

De Olympische- en Paralympische Spelen zijn uitermate succesvol verlopen voor NOC*NSF. Dankzij een gedegen voorbereiding verliep de sportieve uitzending zeer voorspoedig. De meerjarige ervaring als ook de stabiliteit in het team Games Operations dragen hier zeker aan bij. In Parijs heeft NOC*NSF samen met Papendal voor het eerst het TeamNL Huis geëxploiteerd. Dit was dé plek waar fans en onze sporters in Oranje samenkwamen, en waar de activatie voor onze partners grotendeels plaatsvond. Het jaar 2025 is geen olympisch jaar, echter de voorbereiding op de Olympische en Paralympische Winterspelen van Milaan 2026 als ook die voor de Spelen in 2028, is reeds gestart. De organisatie van het TeamNL Huis brengt verschillende reputatie risico's met zich mee. Als het evenement niet goed wordt georganiseerd, kan dit leiden tot negatieve publiciteit en een daling van het vertrouwen van het publiek in NOC*NSF. Anderzijds bestaat het risico dat het TeamNL Huis goed wordt georganiseerd, maar dat deze uiteindelijk te weinig publiek trekt, waardoor de activatie voor sponsors te gering is en dit van invloed is op al dan niet verlengen van sponsorovereenkomsten.

De kabinetsplannen van het huidige kabinet kunnen aanzienlijke gevolgen hebben voor de sportsubsidies in Nederland, waaronder de financiering van NOC*NSF. Enerzijds is er de voorgenomen bezuiniging van het kabinet van ongeveer 1 miljard euro over een periode van vijf jaar, wat de sportsector, die in belangrijke mate afhankelijk is van rijksubsidies, zwaar kan treffen. Anderzijds bestaat er bezorgdheid over de geplande verhoging van de kansspelbelasting (KSB), wat kan leiden tot een lagere jaarlijkse bijdrage van de Nederlandse Loterij aan de sport.

Binnen deze context behartigt NOC*NSF de belangen van de achterban en probeert hier een zo optimaal mogelijk resultaat te behalen ten gunste van de financiering van de georganiseerde sport.

Het thema integriteit speelt een blijvend prominente rol binnen de georganiseerde sport. Naast het gegeven dat zowel de sport zelf als de rijksoverheid voor dit thema financiële middelen vrijmaakt, is NOC*NSF met het ministerie van VWS in gesprek over de verzelfstandiging van het Centrum Veilige Sport Nederland (CVSN) en het onderbrengen hiervan in een nieuw op te richten onafhankelijk integriteitscentrum veilige sport. Naast een onafhankelijk integriteitscentrum heeft daarbij het duurzaam versterken van de sport om meldingen op te volgen en preventie te organiseren evenzeer aandacht. Hierbij is het waarschijnlijk dat dit veranderingen gaat opleveren in de financiering op termijn, maar voor 2025 en 2026 zal de situatie vergelijkbaar zijn met 2024. Voor beide geldt dat NOC*NSF hierover in contact staat met ministerie van VWS, maar ook met een afvaardiging van de leden.

Één van de belangrijkste ontwikkelingen op het gebied van digitalisering in 2024 is de technologische vooruitgang en de toepassingen van generatieve kunstmatige intelligentie en machine learning. NOC*NSF volgt deze snelle ontwikkelingen en ontwikkelt toepassingen op kleine schaal, evenals de regelgeving vanuit de AI Act. We hebben het takenpakket van de Privacy Officer uitgebreid met de rol van AI-officer en gaan samenwerken met sportbonden om de toepasbaarheid te verkennen.

Daarnaast is sprake van een verdere digitalisering van de sportbranche en de werkorganisatie van NOC*NSF, waardoor de cyber kwetsbaarheid groter wordt. We zien een toename in het aantal gerichte en toevallige cyber aanvallen, waaronder een verdubbeling van het aantal phishing activiteiten. Tijdens de spelen in Parijs hebben we extra aandacht gegeven aan security door een verhoogde dijkbewaking. Dit in combinatie met de geopolitieke spanning, wat zich ook steeds meer uit in de digitale wereld, maakt dat we continu bezig moeten zijn met onze cyber security.

Ook speelde in 2024 op bestuurlijk niveau een ontwikkeling die ook in 2025 zal blijven doorwerken: het voornemen van het bestuur van NOC*NSF om zich in de loop van 2025 voor te bereiden tot een omvorming naar een Raad van Toezicht per 1 januari 2026.

Deze verandering in de governance komt voort uit de wens de ontstane praktijk van een grotere bureauorganisatie van NOC*NSF met een directie met groot mandaat en een bestuur op afstand, ook formeel vast te leggen, en daarmee verantwoordelijk en aansprakelijkheid op de juiste plaats te beleggen. Naast overleg en afstemming met een Nederlandse notaris zijn ook gesprekken met het IOC van belang: zij zullen formeel de structuurwijziging en bijbehorende statutenwijziging moeten goedkeuren.

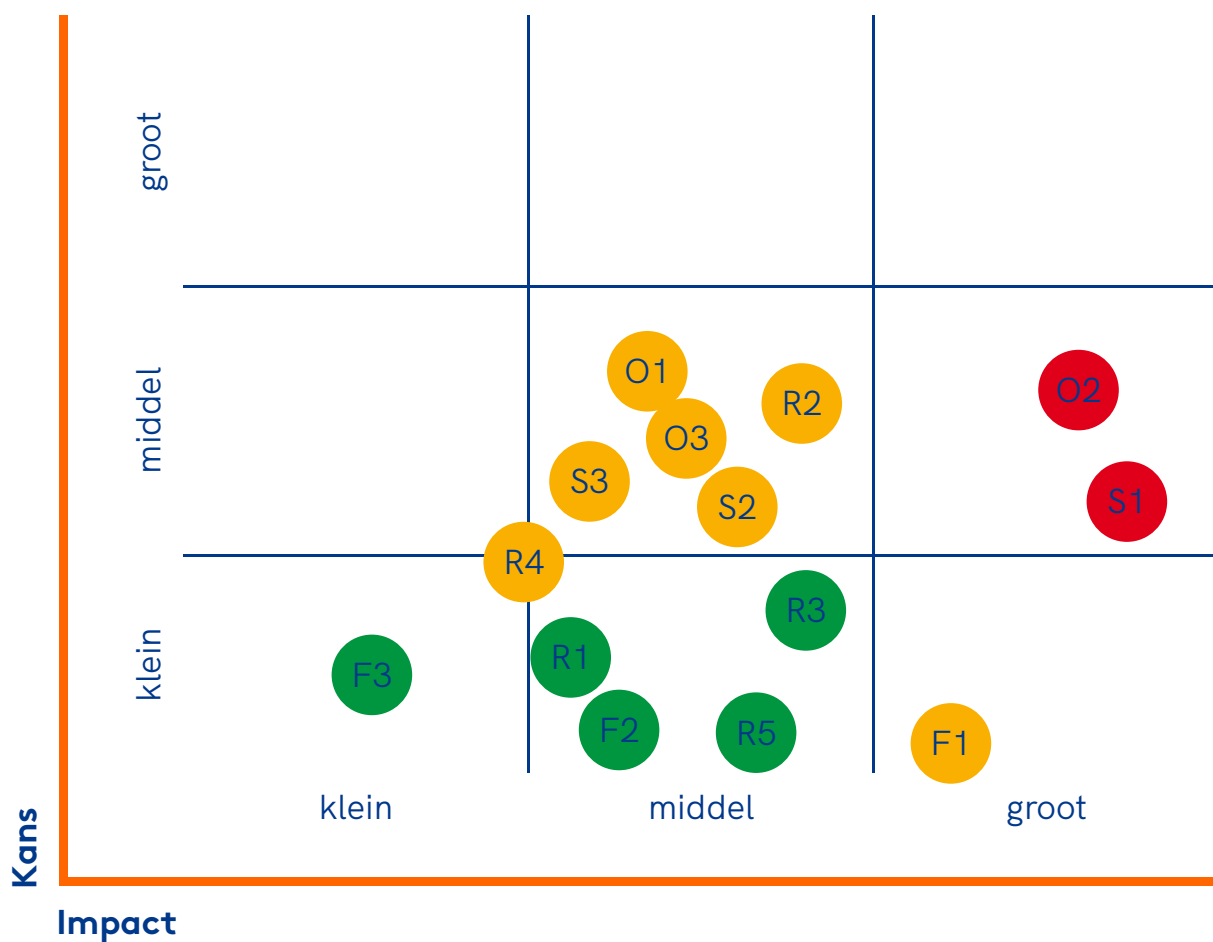
Gezien de maatschappelijke positie van NOC*NSF, onze rol als belangbehartiger van de aangesloten sportbonden en het hiermee samenhangende belang van financiële continuïteit voor deze bonden, handelt NOC*NSF risico-avers op de diverse risicocategorieën.

De door NOC*NSF geïdentificeerde risico's worden weergegeven in onderstaande tabel. Hierin is per risico geduid wat de mogelijke impact is en de waarschijnlijkheid dat een risico zich voor kan doen.

De 'heat map' hieronder presenteert de risico's onderling ten opzichte van elkaar. Zo ontstaat een beeld van de mogelijke ernst van de geïdentificeerde risico's.

Risicocategorie	risico		kans	impact
Strategisch	S1	Afdracht NLO	●	●
	S2	Verlies van vertrouwen stakeholders	●	●
	S3	Snelheid van de technologische (data) ontwikkelingen	●	●
Operationeel	O1	Projecten	●	●
	O2	Evenementen	●	●
	O3	Afhankelijkheid en complexiteit van ICT-systemen	●	●
Financieel	F1	Liquiditeit	●	●
	F2	Fiscaal	●	●
	F3	Valuta	●	●
Reputatie & Compliance	R1	Niet voldoen aan wet- en regelgeving	●	●
	R2	Informatiebeveiliging	●	●
	R3	Reputatieschade	●	●
	R4	Fraude & Corruptie	●	●
	R5	Intergriteitsschending	●	●

Laag	●
Midden	●
Hoog	●



De door NOC*NSF onderkende risico's worden in de volgende paragrafen uiteengezet.

Strategische risico's

De strategische risico's voor NOC*NSF bevinden zich op de relatie en samenwerking met enerzijds de aangesloten sportbonden en anderzijds de NLO en de Rijksoverheid, specifiek het ministerie van VWS. Gezamenlijk wordt hier het landelijk sportbeleid vormgegeven, waarbij de beschikbare financiële middelen richtinggevend zijn voor enerzijds continuïteit en anderzijds mogelijke investeringen.

Risico	Risicobeschrijving	Beheersmaatregelen
(S1) Afdracht NLO	NOC*NSF en de aangesloten sportbonden zijn qua financiering primair afhankelijk van de jaarlijkse NLO-afdracht. Een structurele daling in de afdracht van de NLO, leidt tot een daling in de hoogte van het Bestedingsplan en daarmee in de financiering van sportbonden en NOC*NSF.	• NOC*NSF heeft toezichthoudende rol als aandeelhouder NLO; • Bestemmingsreserve NLO.
(S2) Vertrouwen stakeholders	Het verliezen van vertrouwen van VWS, partners en bonden is een risico voor het realiseren van de doelstellingen van NOC*NSF.	De organisatiestructuur is specifiek ingericht op belangenbehartiging van onze stakeholders: • Public Affairs team voor VWS en andere stakeholders; • Accountmanagers sportbonden; • Accountmanagers partners; • Een afdeling Support specifiek voor sportbonden; • Dedicated prestatie managers voor Topsportprogramma's. Daarnaast wordt actief toegezien op: • Auditing bij sportbonden op Minimale Kwaliteitseisen; • Handhaving Code Goed Sportbestuur.
(S3) Digitalisering en (data-) ontwikkeling	Verdergaande digitalisering en het groter wordende belang van data-gedreven sturing vormen tegenwoordig een steeds belangrijker onderdeel in de business- en datastrategie. NOC*NSF beschouwt de digitale transformatie als noodzaak om in te kunnen blijven spelen op de snelheid van technologische (data) ontwikkeling en een randvoorwaarde voor behalen van de Sportagenda. Belang van kwalitatief goede IT voorzieningen bij alle belanghebbende blijft een aandachtspunt. Zeker als deze moet concurreren met sport specifieke thema's.	Verdere investeringen op digitalisering wordt ingezet op controleerbare wijze door reeds aangestelde functionarissen: De regie op het IT-voorbereidingsproces is in 2024 verder versterkt door het aannemen van: • Project Management Officer; • Daarnaast is in 2024 doel-architectuur opgesteld en vastgesteld door het MT. Deze zal een positieve invloed hebben op de datakwaliteit, privacy wetgeving, security en toegangsbeheer. In 2025 gaan we de doelarchitectuur realiseren.

Operationele risico's

De operationele risico's liggen voor NOC*NSF op het niveau programma's (projecten en activiteiten), mensen en systemen, waarbij het risico op het niet kunnen realiseren van de doelstellingen van afdelingen en programma's centraal staat.

Risico	Risicobeschrijving	Beheersmaatregelen
(O1) Projecten	Om de inhoudelijke doelen en ambities te verwezenlijken, kent NOC*NSF een veelvoud aan projecten en activiteiten die projectmatig worden aangestuurd. Deze vinden veelal plaats in de context van een veelvoud aan stakeholders en thema's waar sporttak-overstijgende afstemming noodzakelijk is. Deze complexiteit leidt tot een extra uitdaging om de gestelde doelen effectief en efficiënt te realiseren.	• Risicomanagement is hierbij een integraal onderdeel van het projectmanagement, de projectleider is hiervoor verantwoordelijk; • Principe van portfoliomanagement wordt toegepast; • Prioritering van projecten via portfolio principe; • Digitalisering van portfolio proces is verder ontwikkeld; • Dedicated business controllers per afdeling; • Periodiek (integrale) voortgangsrapportages.
(O2) Evenementen	NOC*NSF zendt regelmatig topsporters uit naar diverse mondiale toernooien, zoals de Olympische- en Paralympische Spelen, European Games en het Europese Jeugd Olympisch Festival. Dit brengt een breed pallet aan organisatorische vraagstukken met zich mee, en er is ook sprake van ontwikkelingen die beperkt beïnvloedbaar zijn. Organisatie TeamNL Huis Milaan, er wordt een TeamNL Huis georganiseerd tijdens de spelen in Milaan. Dit brengt een ondernemersrisico met zich mee.	• Eigen afdeling Games Operations, met medewerkers met ruime kennis en ervaring op het gebied van het uitzenden van teams; • Risicosessies met verzekeringsadviseur; • Externe toets op ons interne risicomanagement voor OS/ PS; • Aanwezigheid calamiteitenplan specifiek voor de Spelen; • Aangewezen veiligheidsfunctionaris; • Nauwe samenwerking met de Nederlandse ambassade, het ministerie van Buitenlandse Zaken en het ministerie van VWS. • Nadrukkelijk maandelijkse opvolging van opbrengsten en kosten. Actieve werving van partnerbijdragen. Schaalbare kosten (al wordt erkend dat dit beperkt haalbaar is). Aanhouden reserves om eventueel exploitatieresultaat op te vangen
(O3) Afhankelijkheid en complexiteit van ICT-systemen	NOC*NSF is in steeds grotere mate afhankelijk van informatietechnologie. De eisen aan onze systemen op beschikbaarheid, betrouwbaarheid en beveiliging nemen verder toe, waarbij de complexiteit van het ICT-landschap een extra uitdaging is.	• We werken met standaardisatie en marktstandaarden; • Opstellen en implementeren van de doelarchitectuur ; • We ontwikkelen software op een agile manier; • Proactief scans op beveiligingsissues door externe partij; • Implementatie OTAP-straat; • Aanstelling specifieke IT-projectleiders; • Werken onder architectuur; • Leveranciers management.

Financiële risico's

Eén van de kerntaken van NOC*NSF is de ontvangen gelden van de NLO en het ministerie van VWS verdelen over de aangesloten sportbonden. Sportbonden en NOC*NSF zijn primair afhankelijk van deze geldstroom. Hierbij zijn over de verdeling, met richtlijnen, afspraken met sportbonden gemaakt. Om ervoor te zorgen dat NOC*NSF altijd aan de betalingsverplichtingen kan voldoen, hanteert de organisatie een lage risicoacceptatie voor financiële risico's en heeft NOC*NSF voldoende financiële reserves.

Risico	Risicobeschrijving	Beheersmaatregelen
(F1) Liquiditeit	Vanuit haar kerntaak Verdelen Middelen fungeert NOC*NSF als facilitator om conform het Bestedingsplan Sportagenda middelen te verdelen over de sportbonden. Er wordt rekening mee gehouden dat de ontvangen afdracht van de NLO niet altijd gelijk is aan de gereserveerde middelen in dit Bestedingsplan. NOC*NSF dient te allen tijde in staat te zijn om betalingsverplichtingen aan sportbonden te kunnen voldoen.	• Treasurystatuut; • Liquide houden reserves, geen actief beleggingsbeleid; • Liquiditeitsprognoses.
(F2) Fiscaal	NOC*NSF acht het van belang om ten aanzien van fiscaliteiten zorgvuldig op te treden en de fiscale wet- en regelgeving nauwgezet en op verantwoorde wijze toe te passen.	• Convenant horizontaal Toezicht met Belastingdienst; • Fiscaal statuut; • Tax Control Framework; • Fiscale coördinator aangesteld; • Fiscale werkgroep; • Partnership met tax-assurance partner.
(F3) Valuta	Jaarlijkse IOC-ontvangsten vinden in buitenlandse valuta plaats.	• Geen buitenlandse valuta, verkoop per omgaande.

Reputatie- en compliancerisico

Vanuit maatschappelijke positie als sportkoepel van Nederland en als belangenbehartiger van de aangesloten sportbonden, waarbij voor een belangrijk deel financiering vanuit de Rijksoverheid met bijbehorende financieringsverplichtingen plaatsvindt, streeft NOC*NSF ernaar volledig te voldoen aan de van toepassing zijnde wet- en regelgeving.

Risico	Risicobeschrijving	Beheersmaatregelen
(R1) Niet voldoen aan wet- en regelgeving	De financiering vanuit het ministerie van VWS (maar ook andere overheidsorganen en EU-instanties) van diverse subsidies brengt met zich mee dat NOC*NSF hiertoe op structurele basis financiële verantwoordingen dient aan te leveren. NOC*NSF moet hierbij voldoen aan de diverse vereisten voortkomend uit subsidie wet- en regelgeving, zoals AVG, additionele bepalingen uit subsidiebeschikking en controleprotocollen.	• Er wordt gewerkt via principe van 'projectmatig' werken; • Monitoring vanuit Business Control op naleving subsidiebepalingen; • Privacy, Security en AI officer; • Privacy en security coördinatoren (champs) per afdeling; • Team Juridische Zaken monitort nieuwe wet- en regelgeving; • E-learning privacy voor nieuwe medewerkers (security en AI is in ontwikkeling); • Privacy handboek voor sportorganisaties.
(R2) Informatie-beveiliging	In iedere organisatie is er een risico op negatieve gevolgen van incidenten rondom de betrouwbaarheid, integriteit en/of vertrouwelijkheid van gegevens.	We beschermen persoons-, bijzondere persoons- financiële- en andere gevoelige data met een pallet aan maatregels. Daarin onderscheiden we vier groot risico's te weten fraude, (s)spionage, data diefstal/lek en afpersing: • Opstellen, implementeren en monitoren van security-, AI- en privacy beleid; • Awareness programma met training, phishing tests, gouden regels; • Processen zoals in- en uitdienst, incident responseplan en datalek procedure; • Technische maatregels zoals monitoren en scannen op kwetsbaarheden; • Uitvoeren attack & penetration testen.
(R3) Reputatie-schade	Vanwege de publieke functie van NOC*NSF speelt altijd het risico van imago-schade.	• Creëren van bewustzijn bij medewerkers; • Dedicated persvoorlichting/ woordvoering; • Communicatiestrategen per afdeling; • Periodieke evaluatie communicatiestrategie.
(R4) Fraude & Corruptie	Fraude en wangedrag kunnen doorlopend risico vormen voor organisaties. De impact van het niet compliant zijn ligt op het niveau van boetes, sancties en reputatieschade.	• Interne gedragscode; • Geschenken, aanbiedingen en incidentele vergoedingen door externe partijen niet worden geaccepteerd dan wel worden ingeleverd bij HR; • Inkoopbeleid; • Procuratieschema; • Meerdere handtekeningen in het betaalproces; • Gedigitaliseerde workflow bij de factuurverwerking met bijbehorende autorisaties; • Mandaat voor het autoriseren van declaraties op relatief laag bedrag vastgesteld; • Digitalisering inkoopproces.
(R5) Integriteits-schending	Het risico dat in strijd met de waarden van NOC*NSF wordt gehandeld.	• Interne gedragscode; • Klokkenluidersregeling in lijn met meest recente wet- en regelgeving; • Vertrouwenspersoon; • Kernwaarden sluiten aan bij de waarden en normen zoals die zijn verankerd in de IOC/IPC Code of Ethics.

Vereniging Nederlands Olympisch Comité*
Nederlandse Sport Federatie (NOC*NSF)

Bezoekadres
Papendallaan 60,
Arnhem

KVK
09059703

Postadres
Postbus 302, 6800
AH Arnhem

RSIN
0068.61.763

Telefoon
+31 (0)26 483 44 00

Web
www.nocnsf.nl

Email
info@nocnsf.nl

